

## Redes Intersetoriais de Desenvolvimento Comunitário

Por Célia R. B. Schlithler\*

### Conceituação

A palavra “rede” tem várias representações, mas a idéia de ligação e entrelaçamento é a mais freqüente. De fato, sua origem vem de *retis* (do latim), cujo significado remete a fios entrelaçados que formam um tecido. As redes são mesmo formadas por pontos (pessoas/organizações) ligados por fios que os conectam (comunicação). E quanto maior for o número de conexões, maior é sua capacidade de obter resultados.

Pode-se afirmar que o fenômeno das redes sociais é relativamente recente e resulta da necessidade de reagir de forma inovadora a demandas não totalmente novas, mas que estão ficando cada vez mais complexas. No Brasil, o Terceiro Setor desenvolveu-se de forma admirável nas décadas de 80 e 90, devido às inúmeras oportunidades de capacitação, ao crescimento das organizações empresariais voltadas para ações sociais, além, é claro, da inoperância do Estado para fazer frente aos profundos problemas sociais que resultam da concentração de riqueza, tão acirrada na “sociedade em rede” globalizada.

A aspiração de obter resultados mais definitivos e transformadores tem levado todos os envolvidos a buscar novas formas de atuação. Observa-se, tanto da parte das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como das empresas, um processo intenso de quebra dos paradigmas assistencialistas, que determinavam um relacionamento benevolente mas desigual entre “assistentes” e “assistidos”, e quase sempre criavam dependência da ajuda.

As redes sociais surgem nesse cenário como uma forma de organização inovadora e orgânica, apta a enfrentar a complexidade dos problemas sociais, porque pressupõe ações voltadas para mudanças sociais, a partir de um projeto construído coletivamente por diferentes atores que têm em comum a causa escolhida. São estruturas democráticas e horizontais (não piramidais) e, por isso, que convidam a uma vivência oposta à da subordinação tão impregnada em nossa cultura.

Nas redes sociais, não há hierarquia e, por isso, todos são igualmente importantes, o que não significa que sejam iguais. Na verdade, a diversidade é um valor importante para seus membros, assim como a noção de co-responsabilidade. Não há burocracia nas redes, recurso que engessa e muitas vezes impede o desenvolvimento em outras formas de organização. Sendo assim, nas redes não há normas estatutárias rígidas e pré-definidas, mas há acordos, normas e políticas decididos coletivamente.

Há vários tipos de redes, dependendo de sua natureza e objetivos. As redes sociais podem ser temáticas, focadas em determinadas questões sociais ou áreas territoriais.

É bastante comum o questionamento sobre se as redes sociais são o mesmo que parcerias ou alianças. Isso talvez derive da necessidade de se “encaixar” algo novo em padrões já conhecidos. No entanto, algumas diferenças devem ser pontuadas nos três tipos de relação.

A parceria pode ser entendida como a relação estabelecida para o desenvolvimento de um projeto, elaborado e proposto por uma pessoa ou organização que precisa de parceiros para implementá-lo. Como os projetos têm um ciclo de vida pré-determinado, sua conclusão representa o fim *daquela* parceria.

No caso das alianças, duas ou mais pessoas ou organizações se comprometem com a elaboração e o desenvolvimento de ações, cujo prazo é mais longo ou indefinido. Essas ações são, geralmente, parte de um programa que reúne vários projetos concebidos para atingir objetivos definidos pelos participantes da aliança.

Nas redes, acontecem várias parcerias, tanto para ações periféricas – de alguns de seus membros – como para ações propostas pelo coletivo. Do mesmo modo, podem surgir alianças entre organizações integrantes.

É verdade que o processo de constituição da rede, com a definição de objetivos e projetos, em muito se assemelha a uma grande aliança. Mas, duas diferenças precisam ser ressaltadas:

- as redes são sistemas abertos, isto é, espera-se e aceita-se a entrada e saída de membros, o que não costuma acontecer quando organizações decidem formar uma aliança.
- ainda que na maioria das vezes os integrantes das redes representem organizações, a adesão pessoal costuma preceder a organizacional. Já nas alianças, a participação é marcadamente institucional.

## **Redes de Desenvolvimento Comunitário**

A formação de redes intersetoriais é altamente pertinente quando há intenção de provocar desenvolvimento comunitário, isto é, transformações sociais provocadas pelo desenvolvimento do capital humano e social de uma comunidade.

Podemos chamar de Redes de Desenvolvimento Comunitário aquelas que congregam entidades sociais, empresas socialmente responsáveis, organizações sociais de origem empresarial (institutos e fundações), órgãos do setor público e profissionais independentes, sendo, portanto, intersetoriais. São redes pautadas pela ética, nas quais a participação é incentivada, a diversidade é valorizada e o protagonismo é desenvolvido.

Os objetivos dessas redes são definidos a partir de um diagnóstico relativo à causa, elaborado por meio da ação espontânea e comprometida de seus integrantes, o que leva à construção coletiva de um projeto que irá articular várias organizações para provocar transformações sociais.

Nessas redes, a motivação para que seus membros se unam e permaneçam unidos deriva de valores e princípios comuns e do anseio de agir de maneira solidária. A participação ativa de todos é,

portanto, uma qualidade das redes sociais. Outras características importantes são a intercomunicação (circulação da comunicação horizontal, transparente, co-responsável) e a necessidade de mobilização social.

Um princípio norteador deste trabalho é o de que é preciso ser “grupo” e não “agrupamento”, quando os objetivos são transformadores. A diferença entre os dois foi estabelecida por Sartre, que dizia que o agrupamento (ou série) é uma situação de passividade e impotência porque nele cada indivíduo é um número e não se importa com o outro, enquanto que, no grupo, cada sujeito é multiplicado pelos outros e pode interferir na História.

De acordo com Sartre, no agrupamento, há objetivos comuns, mas a comunicação é unilateral e não há visão crítica da realidade externa. De fato, no início do processo de formação de uma rede os representantes das organizações expressam interesses em comum, mas estão autocentrados, voltados para as suas necessidades. Por isso, sua comunicação destina-se mais a “ser escutado” do que a “escutar o outro”. É um momento contraditório: embora exista um reconhecimento expresso da necessidade do outro para atingir os objetivos, resiste-se à interdependência, mesmo que implicitamente.

Para o agrupamento se tornar um grupo, os objetivos comuns e individuais precisam ser reelaborados e passar a ser “comuns a todos”, grupais. É necessário que as pessoas estabeleçam vínculos, condição para que haja compromisso com o grupo e pela causa escolhida por todos.

Para a grupalização acontecer, é preciso haver predisposição positiva dos integrantes para fazer parte e atuar em grupo, mas, além disso, é necessário que alguns integrantes estejam dispostos a assumir o papel de facilitadores do processo. Os facilitadores de um processo grupal são lideranças que:

- Desempenham um papel diferente dos demais (e todos sabem disso);
- Planejam estratégias para favorecer a grupalização;
- Ajudam o grupo a se concentrar nos objetivos;
- Promovem a participação ativa de todos e o desenvolvimento de lideranças.

Em muitas redes, há uma organização proponente, que pode ser uma empresa ou uma organização social. Ela desempenha o papel de facilitadora do processo e deve reunir condições técnicas, materiais e financeiras para isso. Para não estabelecer uma relação de tutela com a rede, essa organização precisará formar alguns integrantes da rede para assumirem o papel de facilitadores.

## **O processo de planejamento em rede**

O processo de grupalização da rede pode ser facilitado se o primeiro passo for o incentivo ao vínculo entre os integrantes, a começar pela relação que cada um tem com a causa proposta. Como geralmente os participantes representam organizações, é preciso conhecer também os objetivos e a atuação delas.

O vínculo é importante porque relações de confiança e compromisso são essenciais quando se pretende promover o envolvimento de todos. Quanto maior o conhecimento, maior a confiança; e quanto maior o compromisso, maior a cooperação.

Ao mesmo tempo, é preciso iniciar a concepção da rede sobre a causa. Assim, por exemplo, se for uma rede pelos direitos das crianças, será fundamental saber a visão dos integrantes sobre infância, direitos, ECA, para se chegar a "concepção da Rede 'X' sobre os direitos das crianças". Isso significa falar sobre valores, princípios e visão de mundo, o que também contribui para aprofundar o conhecimento entre os membros. Pode acontecer de alguns participantes não compartilharem dos princípios que a rede está definindo, e isso causar seu afastamento. Sabemos, porém, que se a divergência for de fato muito grande, não há sentimento de pertencimento à rede, o que é imprescindível.

Quando a concepção e o posicionamento sobre a causa estiverem em discussão, a vontade de definir objetivos para agir pela mesma será natural. Como se vê, o planejamento estratégico começa junto com a rede, dado que "valores, princípios e visão de mundo" são os alicerces de qualquer planejamento. As experiências conhecidas revelam que, quase sempre, este é conduzido de forma bem semelhante ao planejamento estratégico de uma organização social.<sup>1</sup> No entanto, diferenças importantes precisam ser consideradas:

- O planejamento das organizações sociais é voltado "para dentro", mesmo que seus objetivos mais amplos refiram-se a mudanças na sociedade.
- O modelo de funcionamento dessas organizações é normalmente piramidal e, por consequência:
  - raramente o planejamento envolve a participação de *todos* em *todo* o processo;
  - a definição da gestão das ações não cabe àqueles que as executarão, mas aos dirigentes e coordenadores da organização;
  - as ações operacionais planejadas serão executadas pelos colaboradores porque é intrínseco a seu papel funcional e a sua posição hierárquica, em que pese o freqüente compromisso com a causa. É preciso considerar que a "afiliação" a uma organização social, por parte dos funcionários, nem sempre é um ato de vontade baseado em princípios. Muitas vezes o fator motivador é a necessidade de ter um emprego.

Já as etapas do planejamento de uma rede demandam a participação ativa de todos os integrantes, embora membros com papel de facilitadores possam se incumbir de estratégias para esse planejamento acontecer.

As ações e sua forma de gestão também serão definidas por todos, bem como os acordos e políticas de funcionamento. Sendo a participação ativa e voluntária uma das riquezas das redes, todos poderão se envolver com ações, tendo a co-responsabilidade como um de seus valores fundamentais. O compromisso é com a causa, com os integrantes da rede e com os objetivos definidos por todos.

---

<sup>1</sup> Aqui estamos chamando de organização social a ONG ou entidade social juridicamente constituída. Estas organizações são instituídas, por isso o termo *instituição* também é utilizado, embora esteja em desuso (o que é bastante significativo). Cabe o esclarecimento porque, como outros estudiosos, consideramos as redes sociais uma *forma de organização*, mas **sempre** orgânica e em movimento, portanto, *instituinte*.

Há necessidade de mobilização permanente, tanto de seus membros – para que participem ativamente – como de outros atores sociais, para que passem a integrar a rede ou venham a desenvolver determinadas ações em parceria.

Nossas experiências de adaptação da metodologia de planejamento estratégico convencional, assim como o acompanhamento das ações decorrentes, apontam para um planejamento um tanto diferente, balizado pela necessidade de mobilização, pela forma horizontal de organização e pela valorização do protagonismo de todos. Igualmente importante, o desejo de realizar alguma ação logo no início do processo precisa ser contemplado.

Por isso, durante o processo de discussão sobre a causa, os facilitadores da rede devem ajudar os integrantes na identificação de objetivos. Haverá objetivos amplos e de longo prazo e outros mais imediatos. Estes podem ser convertidos em ações mais facilmente executáveis, atendendo à necessidade de atuação em curto prazo. Os outros devem ser registrados, porque poderão ser revistos mais à frente, quando a rede estiver discutindo “visão de futuro” e “missão”. Cabe esclarecer que, em nossa opinião, os conceitos “imaginário convocante”, de Bernardo Toro, e “idéia-força”, de Rose Inojosa, resultam mais apropriados para redes sociais do que visão e missão, porque remetem a processos de mobilização social.

É primordial que os facilitadores saibam aproveitar dois fenômenos freqüentes: o primeiro é a tendência inicial de se falar somente sobre problemas e obstáculos, algumas vezes em tom de lamúria. Há de se levar em conta que em outros espaços de discussão nem sempre isso é possível, sobretudo se for para falar sobre dificuldades e fraquezas de ordem mais particular. A oportunidade de estar com pessoas que enfrentam situações semelhantes, tendo tempo e espaço para conversar a respeito, acaba sendo aproveitada e é muito bom que isso aconteça, pois favorece o estabelecimento de vínculos. Facilitadores atentos saberão dosar o tempo e formularão perguntas que ajudarão os participantes a extrair o aprendizado do que está sendo falado, evitando assim a “contação de caso”. Procurarão também transformar obstáculos em desafios e estes, em objetivos.

Assim, por exemplo, se alguém discorreu sobre a falta de preparo dos profissionais das organizações para lidar com determinada questão, o desafio passa a ser “preparar melhor os profissionais”, o que poderá se converter em um objetivo relacionado à capacitação. Aqui, surge o segundo fenômeno. Quase sempre alguém sugere alguma alternativa, seja uma experiência positiva de capacitação, seja o nome de algum consultor ou de um curso. Novamente, caberá aos facilitadores não deixar passar esta oportunidade de incentivar o protagonismo dos integrantes e de estimular a rede a valorizar suas próprias potencialidades.

Daí, pode decorrer uma ação pontual como, por exemplo, um membro da rede se dispor a falar sobre o assunto no próximo encontro. Mas pode ser que a rede considere este objetivo muito importante merecendo, assim, estratégias mais elaboradas. Nesse caso, além da ação pontual, ele será discutido a partir de uma visão mais ampliada, inserido no planejamento de prazo mais longo da rede.

Para esse planejamento, a identidade da rede precisa estar mais consolidada, porque será a referência no momento de serem definidos objetivos, metas e projetos. Durante esse processo, os integrantes também resolverão as políticas e acordos que orientarão as ações e a forma de gestão delas. Geralmente, são formados Grupos Temáticos ou Grupos por Ação. No primeiro caso, cada

grupo fica voltado para uma área de atividades (por exemplo: Comunicação, Capacitação, Recursos, Políticas Públicas) e todos interagem nos mesmos projetos. No segundo caso, são formados grupos para desenvolver cada um dos projetos em todos os seus aspectos. Cada grupo pode ter um facilitador, que proporá ferramentas para a organização das ações, promoverá a participação democrática e ajudará o grupo a não desviar dos objetivos decididos pela rede.

A intercomunicação precisa ser garantida durante todo o processo, e também será planejada levando-se em conta sua importância na implementação dos projetos. Memórias de reuniões e boletins impressos são meios comumente usados, mas, para que todos os integrantes possam se comunicar em rede, a internet é o meio mais eficaz. No entanto, é fato que ela ainda não está incorporada a rotina de muitas pessoas. Consideramos essencial que este ponto seja pauta de discussão, tanto de quem está em rede, como de quem estuda ou colabora com redes.

Para concluir, queremos afirmar que o processo de planejamento em rede é muito mobilizador, o que promove o protagonismo dos integrantes, condição imprescindível para o desenvolvimento social. Por vezes, pode parecer longo e trabalhoso, mas é muito prazeroso participar de um processo democrático, no qual se compartilham ideais e se definem objetivos e metas que levarão a ações conjuntas consistentes e provocadoras de transformações sociais.

### **Bibliografia:**

- CAPRA, Fritjof. *A teia da Vida*, Ed. Cultrix: São Paulo, 1996
- INOJOSA, Rose Marie. *Redes de Compromisso Social*, publicado na RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, 33 (5), set/out 1999: 115/141
- PICHON-RIVIÈRE, E. *O Processo Grupal*. Ed. Martins Fontes: São Paulo, 1986
- SARTRE, J. Paul. *Crítica da Razão Dialética*, Ed. Dp&a: São Paulo, 2002
- TORO, Bernardo. *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*, publicação do BID: Bogotá, 2001

*\* Célia R. B. Schlithler é especialista em redes sociais e atua na iniciativa de Investimento Social na Comunidade e em projetos corporativos do IDIS. Formada em assistência social pela PUC-SP, desde 1998 atua como consultora de institutos, fundações e empresas em projetos de formação de redes sociais. É autora do livro "Redes de Desenvolvimento Comunitário: iniciativas para transformação social".*